



ABB Generalversammlung Mai 2007

Jürgen Dormann, Präsident des ABB-Verwaltungsrates

Sperrfrist bis
03.05.2007, 10:00 Uhr CET

Es gilt das gesprochene Wort

Meine sehr verehrten Aktionärinnen und Aktionäre,
Sehr geehrte Damen und Herren,

Ich leite heute zum letzten Mal eine ABB-Generalversammlung. Und so scheint mir dies der geeignete Ort und Zeitpunkt zu sein, nach etwas mehr als fünf Jahren als Präsident des Verwaltungsrates von ABB eine Bilanz zu ziehen.

Ich möchte dies unter zwei Aspekten machen, die mir wichtig erscheinen im Zusammenhang der vergangenen Jahre: dem Aspekt der Verantwortung und dem Aspekt des Vertrauens.

Zweimal wurde ich vom Verwaltungsrat gebeten, Verantwortung zu übernehmen. Beide Male habe ich mich in die Pflicht nehmen lassen, dem Vertrauen, das in mich gesetzt wurde, gerecht zu werden, und dabei zu helfen, ABB aus der Krise in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

Als ich im November 2001 den Vorsitz des Verwaltungsrates übernahm, befand ABB sich bereits in einer sehr schwierigen Lage.

Eines hat mich damals aber überrascht: Das Ausmass der Krise, die sich bald als existentiell erwies. Diese Transparenz über den tatsächlichen Zustand des Unternehmens hatte es damals dem Verwaltungsrat gegenüber nicht gegeben.

Als ich dann am 5. September 2002 zusätzlich den Vorsitz der Konzernleitung übernahm, konnte es für mich deshalb nur einen einzigen Weg geben, den Schwierigkeiten zu begegnen: mit absoluter Offenheit und Transparenz allen Beteiligten gegenüber.

Wir mussten klarmachen, wie ernst es um ABB stand – dem Verwaltungsrat, den Mitarbeitern, unseren Kunden, und auch Ihnen, den Aktionärinnen und Aktionären des Unternehmens.

ABB war in kürzester Zeit abgestürzt vom Liebling der Wirtschaftswelt zum krassen Sanierungsfall. Die Analysten rieten davon ab, die ABB-Aktie zu kaufen. Unsere Finanzen waren

desolat. Die Betriebsmargen viel zu niedrig. Unsere Struktur war unübersichtlich, zu komplex und aufgebläht, es gab keine klaren Verantwortlichkeiten. Prozesse waren intransparent und kompliziert. Die internen Kosten waren gewaltig – es gab Überlappungen und Ineffizienzen.

Auf der Höhe der Krise, im Oktober 2002, notierte die ABB-Aktie bei 1,41 Franken. Der strategische Fokus von ABB war unklar, es war nicht einmal mehr klar, wofür die Marke ABB stand, nachdem das Bahn- und das Turbinengeschäft veräussert worden waren. Der Skandal um die Pensionsbezüge ehemaliger Konzernleitungsmitglieder tat sein übriges: das Ansehen von ABB war stark beschädigt, die Glaubwürdigkeit des Managements auf einem absoluten Tiefpunkt. Darüber hinaus war die Stimmung im Unternehmen schlecht.

Der Druck, der auf uns lastete, war somit hoch – wir konnten aber damit umgehen, denn wir wussten, es geht ums Überleben von ABB und damit um die Zukunft von mehr als 100.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Familien.

Wir haben uns dieser Verantwortung gestellt. Dabei hatten wir zwei sehr klare Prioritäten:

- Zunächst einmal das Wiederherstellen von Vertrauen. Als Unternehmen kann man nicht agieren ohne das Vertrauen der Mitarbeiter und Kunden, des Kapitalmarktes und des gesellschaftlichen Umfeldes. Wir mussten Vertrauen schaffen in unsere Fähigkeit zur schnellen Reaktion, in unsere Fähigkeit zur grundlegenden, nachhaltigen Veränderung. Wir mussten Vertrauen schaffen in die Leistungsfähigkeit unseres Portfolios und in unsere Fähigkeit zur stetigen Innovation. Und dies musste mit Augenmass geschehen, denn man kann auch zu schnell zu viel verändern wollen.
- Dies führt mich zu der zweiten Priorität: Wir mussten die richtigen Dinge anfassen, uns auf die wirklich wichtigen Themen konzentrieren. Ich habe es hier an dieser Stelle oft gesagt: Es war existentiell, den richtigen Fokus zu setzen und dann alle Energien darauf zu konzentrieren.

Wir können heute feststellen, dass wir die Probleme erfolgreich angepackt und gemeistert haben. Wir haben den richtigen Fokus gefunden, das Team der ABB hat seit Ende 2001 viel erreicht.

Unsere grössten Herausforderungen waren

- die Sicherstellung der Liquidität,
- der Abbau der Schulden,
- die Rückbesinnung auf unser Kerngeschäft,
- die Asbest-Problematik,
- die zu hohe Kostenbasis.

Die Restrukturierung des Unternehmens ist aus drei Gründen gelungen:

- Erstens konnten wir schnell eine hohe Motivation im Unternehmen mobilisieren,
- zweitens hatten wir die Loyalität unserer Kunden sowie die Substanz unserer technologischen Führerschaft zu unseren Gunsten,
- und drittens hatten wir Ihr Vertrauen – das Vertrauen unserer Aktionärinnen und Aktionäre.

Die positive Entwicklung von ABB lässt sich gut mit einem Vergleich der Situation heute gegenüber unserer Lage Ende 2001 veranschaulichen:

- Es ist uns gelungen, ABB auf die Kerngeschäftsfelder Energie- und Automationstechnik zu fokussieren. Damals machten die Aktivitäten dieser Kernbereiche nur etwas mehr als 70 Prozent aus. Heute sind es 95 Prozent! Randbereiche wie die Gebäudetechnik und das Finanzdienstleistungsgeschäft wurden verkauft. Der abschliessende Verkauf von Lummus Global ist, wie Sie wissen, für dieses Jahr vorgesehen.
- Die Bilanz der ABB wurde erfolgreich saniert. Im Vergleich zur heute soliden Eigenkapitalquote von 26 Prozent verfügte die Bilanz der ABB Ende 2001 nur noch über 7 Prozent Eigenkapital. Gegenüber dem heutigen Nettobarwert von 2,5 Milliarden Dollar hatte ABB Ende 2001 eine Nettoverschuldung von 6 Milliarden Dollar. Dabei hatte ein grosser Teil der Schulden extrem kurze Lauffristen. Hier hat sich der Finanzchef der Krisenjahre, Peter Voser, hohe Verdienste um das Unternehmen erworben.
- ABB hat grosse Fortschritte bei der Ertragskraft gemacht. 2001 lag die Marge bei lediglich 1,8 Prozent, dagegen konnten wir im ersten Vierteljahr 2007 eine Marge von 13,2 Prozent ausweisen.
- Dem Verlust von 691 Millionen Dollar im Geschäftsjahr 2001 steht ein Reingewinn von 1,4 Milliarden Dollar im Jahr 2006 entgegen.

Lassen Sie mich es noch einmal sagen: Ihr Vertrauen in das Team bei ABB bei der Umsetzung der Strategie in schwierigen Zeiten war unerlässlich. Es freut mich daher sehr, dass auch Sie als Aktionäre von der positiven Entwicklung Ihres Unternehmens profitieren konnten:

- Der Marktwert von ABB stieg von einem Tiefststand am 23. Oktober 2002 von circa 1,7 Milliarden Schweizer Franken auf heute rund 53 Milliarden Schweizer Franken.
- Der Kurs per Aktie stieg – trotz der Ausgabe von 840 Millionen neuer Aktien zu 4 Franken Ende 2003 - auf 24,50 Franken Ende April.
- ABB konnte Ihnen letztes Jahr erstmals seit fünf Jahren wieder eine Dividende zahlen. Dieses Jahr werden wir – vorbehaltlich Ihrer Zustimmung – die Dividende verdoppeln.

Meine Damen und Herren,

lassen Sie mich auch noch ein paar Sätze zu der Asbestproblematik anfügen – einer Problematik, die die Jahre 2001 bis 2006 ganz erheblich geprägt und zu viel Verunsicherung durch die eskalierenden Kosten geführt hat.

Wir sind sehr froh, dass wir dieses Thema im vergangenen Jahr nun endgültig einer Lösung zuführen konnten, und mein Dank gilt hier besonders unserem ehemaligen, langjährigen Leiter der Rechtsabteilung Beat Hess. Er hat die Lösung, die wir dann gemeinsam umgesetzt haben, initiiert.

In dieser langwierigen Auseinandersetzung sahen sich unsere US-amerikanischen Tochtergesellschaften Combustion Engineering und – in einem weitaus geringeren Masse – Lummus Global mit vermehrten Asbestklagen und einer dramatischen Zunahme an entsprechenden finanziellen Forderungen ausgesetzt.

Besonders verunsichernd daran war, dass die Klagewelle gegen Ende der neunziger Jahre vor allem durch die rapide Zunahme von Klägern ohne tatsächliche Schädigungen ausgelöst wurde.

Als Konsequenz wurde so eine seriöse Bezifferung der wahrscheinlichen Belastungen immer schwieriger.

Um Ihnen die Grössenordnung des Problems noch einmal zu vergegenwärtigen: Insgesamt gingen bei Combustion Engineering zwischen dem Kauf des Unternehmens durch ABB im Jahre 1990 und dem Inkrafttreten des Restrukturierungsplans im April 2006 mehr als 430.000 Klagen ein, die ABB insgesamt 1,1 Milliarden Dollar kosteten. Hinzu kamen Aufwendungen von 1,4 Milliarden Dollar für den erzielten Vergleich.

Meine Damen und Herren - 16 Jahre musste ABB mit dem Asbestrisiko leben. Nach erfolgreicher Beilegung dieses Themas präsentiert sich ABB heute als Unternehmen mit normalem Risiko, aber überdurchschnittlichen Chancen.

ABB steht heute als kerngesundes Unternehmen da. Das hohe und profitable Wachstum erfolgt aus unseren Kerngeschäften. Der Umsatz ist 2006 um mehr als zehn Prozent gewachsen ... das Wachstum beschleunigte sich dabei zunehmend. So lag der Umsatz im ersten Quartal 2007 bei ganzen 21 Prozent über dem Vorjahres-Quartal. Der Auftragseingang stieg gar um 26 Prozent.

Es ist uns gelungen, von der ausgezeichneten globalen Nachfrage nach Energie- und Automationstechnik – unseren Kerngeschäftsfeldern und den beherrschenden Themen der kommenden Jahre in der Wirtschaft – zu profitieren. Wir sind heute in fast allen Bereichen Weltmarktführer und konnten in vielen Bereichen auch 2006 stärker als der Markt wachsen.

Um das Wachstum bewältigen zu können, schafft ABB heute ausserdem viele neue Arbeitsplätze. Vor der Krise hatte ABB über 200.000 Mitarbeiter. In der Phase der Restrukturierung mussten wir uns von einigen unserer Kollegen trennen.

Sie können mir glauben, dass dies Entscheidungen waren, die wir nicht leichtfertig getroffen haben. Wir haben die ausserhalb unseres Kerngeschäftes liegenden Aktivitäten von ABB aber nicht nur deswegen verkauft, damit Geld in die Kasse kommt, sondern vor allem, weil wir wussten, wie wichtig es war, dass ABB sich auf die Kerngeschäfte konzentriert. Wir haben jedoch – und das ist mir wichtig – nie um jeden Preis verkauft. Wir haben immer darauf geachtet, dass die Kollegen in den betroffenen Unternehmensbereichen auch ausserhalb von ABB unter einem neuen Eigentümer eine aussichtsreiche Zukunft haben. Und in den meisten Fällen ist uns das auch gelungen.

Und so ist es für mich erfreulich zu sehen, dass wir im Jahr 2006 4.000 neue Arbeitsplätze in unseren Kerngeschäften geschaffen haben – und das nicht nur in Asien, sondern auch 650 in Europa.

Der derzeitige Erfolg ist aber auch Ausdruck der Innovationskraft von ABB. Unsere langfristig ausgerichteten Investitionen in Forschung und Entwicklung zahlen sich aus. Heute können wir davon profitieren, dass wir selbst in Zeiten, in denen wir nicht sicher waren, ob das Unternehmen überleben würde, immer auf den technologischen Fortschritt gebaut und rund fünf Prozent unseres Umsatzes in Forschung und Entwicklung investiert haben. Um als Technologieunternehmen auch zukünftig gut aufgestellt zu sein, haben wir 2006 die Investitionen in Innovationen um weitere 10 Prozent angehoben.

Fred Kindle wird Ihnen anschliessend noch detaillierter das erfolgreiche Geschäftsjahr 2006 und das erste Quartal 2007 erläutern. Nur so viel: Das erste Quartal 2007 war das beste erste Quartal in der Unternehmensgeschichte von ABB.

Meine Damen und Herren,
gibt es einen Schlüssel, ein Rezept für diese Entwicklung? Ich glaube, ja.

Ich bin davon überzeugt, der Schlüssel liegt in den zwei Aspekten, die ich zu Beginn meiner Ausführungen genannt habe: Verantwortung und Vertrauen.

Was braucht man für derartige Veränderungen? – Es sind Klarheit über die strategische Ausrichtung, ein Gefühl für das Machbare – und ebenso für den richtigen Zeitpunkt -, es braucht aktive Gestaltung wie auch die aktive Prägung der Unternehmenskultur ... und damit – nicht zuletzt – Kommunikation.

Man muss als erstes mit den für die Führung Verantwortlichen, mit dem Management, ein Team bilden. Nur so kann man eine andere Form des Miteinanders schaffen, um die Kultur, die Strategie und die Strukturen neu auszurichten - und somit überhaupt bis in alle Winkel einer so globalen Organisation durchdringen zu können. Vertrauen kommt dann mit Berechenbarkeit und Verlässlichkeit.

Teamarbeit heisst, Erfolge gemeinsam zu erzielen und Probleme in einem Klima des gegenseitigen Vertrauens zu schultern. Die Länderchefs und die Leiter der Regionen wurden von uns in die Führungsteams der internationalen Divisionen mit eingebunden. Es war uns wichtig, Kollegen in globale Teams zu holen, die lokale Verantwortung tragen. Die Umsetzung von übergeordneten Zielen und Plänen erfolgt schliesslich immer auf lokaler Ebene. Das heisst am Ende eben auch, dass jeder Einzelne Verantwortung für die Ziele und die geplanten Ergebnisse übernimmt.

Und dazu noch ein wichtiges Detail: Das weltweite Management-Team wird heute am Ergebnis des Unternehmens gemessen, nicht an Länder- oder Bereichs-Ergebnissen. Auch das schweisst zusammen.

Ein verändertes Miteinander prägt heute aber auch die Zusammenarbeit des Verwaltungsrates mit der Konzernleitung. Die Strategie des Unternehmens wird in einem ständigen Dialog erarbeitet, die Umsetzung konstruktiv begleitet.

Dies ist ein Ausdruck der neuen Kultur, die wir für ABB wollten. Wir wollten eine Kultur, die von Werten und Leistungsbereitschaft gekennzeichnet ist – einen offenen Führungsstil.

Ein weiteres Beispiel dieses konstruktiven Miteinanders ist, dass sich der Verwaltungsrat vollständig – mit meiner Ausnahme – im Sinne der Kontinuität zur Wiederwahl stellt und einstimmig die erstmalige Nominierung von Hubertus von Grünberg zur Wahl in den Verwaltungsrat vorschlägt.

Wir sind der Überzeugung, dass Hubertus von Grünberg nicht nur die Aussensicht auf das Unternehmen mitbringt, die es immer wieder braucht, um Dinge und Abläufe anders zu sehen oder in Frage zu stellen. Wir glauben auch, dass er alle notwendigen Voraussetzungen mitbringt,

sich schnell und pragmatisch die ebenso notwendige Innensicht anzueignen, die wichtig ist, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen oder Freiheiten für Entscheidungen einzuräumen.

Meine Damen und Herren,

neben den Beziehungen zu den Kunden war für mich in all den Jahren die Motivation unserer Mitarbeiter das wichtigste Gut. Es war und ist die Aufgabe der Führungskräfte, die Mannschaft zu mobilisieren. Führungskräfte müssen aktiv und immer wieder kommunizieren und vorleben: da geht es hin, das sind unsere Ziele, dort wollen wir sein.

Führungskräfte müssen sagen, wo es langgeht, dürfen die Mitarbeiter nicht im Dunkeln lassen – vor allem nicht in einer Phase, in der Unsicherheit herrscht. Aber auch dann nicht, wenn das Geschäft gut läuft. Denn wo Informationen fehlen, da entstehen Gerüchte. Und das schafft keine Atmosphäre der Offenheit und Produktivität. Und es bindet Energien an den falschen Stellen. Kommunizieren bedeutet, die Verantwortung zu übernehmen - und Offenheit und Klarheit schaffen immenses Vertrauen. Das ist meine Erfahrung.

Auf diese Weise haben wir aus ABB ein Unternehmen geformt – aus einer Konföderation von mehr als tausend Einzelgesellschaften. Wir haben ein Team geformt, das an einem Strang zieht – im Gegensatz zu einzelkämpfenden Einheiten ohne Verantwortungsbewusstsein für das übergeordnete Ganze. Wir haben eine klare Strategie entwickelt und jedem einzelnen vermittelt, was er dazu beitragen kann, diese Strategie Wirklichkeit werden zu lassen.

Und so haben wir fast alles, was wir am Anfang dieses Prozesses versprochen haben, auch erreicht:

- Wir haben eine klare Strategie entwickelt und umgesetzt
- Wir haben die Kosten in den Griff bekommen
- Uns ist die Refinanzierung von ABB gelungen
- Wir haben das Asbest-Problem gelöst
- Wir haben die ABB-Kultur verändert.

Verehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

Ihr Unternehmen ABB ist heute hervorragend aufgestellt. Das zeigen die Zahlen, die wir jetzt zum Abschluss des ersten Quartals vorgestellt haben. Das zeigt die strategische Ausrichtung, die das Unternehmen nach dem Ende der Restrukturierungs-Phase verfolgt. Das zeigt die ausgezeichnete Weltkonjunktur, die unserem Geschäft einen kräftigen Rückenwind gibt. Und das zeigt die Kultur des Unternehmens, die sich unter der zielstrebigsten Führung von Fred Kindle und seinem Team weiter entwickelt.

Damit ist die Zukunft von ABB in den allerbesten Händen. So bleibt mir nun, Danke zu sagen. Mein Dank gilt all unseren Kunden, die uns auch in schwierigen Zeiten die Treue gehalten haben. Mein Dank gilt dem ABB-Management-Team, das Verantwortung übernommen hat, wie auch allen Mitarbeitern von ABB, die durch die Turbulenzen hinweg darauf vertraut haben, dass wir die Krise meistern werden.

Mein Dank gilt aber auch meinen Kollegen im Verwaltungsrat: Dafür, dass sie mir die grosse Verantwortung zugetraut haben, und dass sie mir und allen Beteiligten Stabilität, Verlässlichkeit und Vertrauen vermittelt haben – dies war für uns sehr wichtig.

Besonders hervorheben möchte ich dabei meine Kollegen Bernd Voss und Hans-Ulrich Märki, die als Leiter der beiden Verwaltungsrat-Ausschüsse in ganz besonderem Umfang ein hohes Mass an Zeit und Energie aufgewendet haben.

Und zum Schluss – aber nicht zuletzt – gilt mein Dank Ihnen, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, die Sie uns hier jedes Jahr aufs Neue Ihr Vertrauen bewiesen und uns darin bestärkt haben, dass der von uns eingeschlagene Weg der richtige ist.

ABB ist eine ganz besondere Firma, und sie wird es für mich immer sein. Nicht wegen der Erfolge, die wir erreicht haben, das hat es auch vorher schon gegeben. ABB wird für mich immer besonders sein durch seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das Team der ABB hat mir in den Jahren der Wende immer wieder vor Augen geführt, warum es wichtig ist, dass wir die Krise meistern, für wen wir all das tun.

Die teilweise sehr emotionalen, die begeisterten, aufmunternden, auch kritischen Reaktionen der ABB-Mitarbeiter auf meine Freitagsbriefe an die Organisation gehören mit zum Eindrucksvollsten, was ich in meiner langen beruflichen Laufbahn erleben durfte. Auch dafür bin ich sehr dankbar.

Es bleibt mir, dieser Firma und seinen Mitarbeitern, seinen Kunden und Ihnen, den Aktionären, alles Gute für die Zukunft zu wünschen. Ich bin davon überzeugt, es wird eine gute Zukunft sein.

-- Ende --